

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.2

М.А. Шилова, Р.М. Галимов
M.A. Shilova, R.M. Galimov

Пермский национальный исследовательский политехнический университет
Perm National Research Polytechnic University

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ЦЕНТРОВ КОМПЕТЕНЦИИ

THE GENESIS OF INNOVATIVE COMPETENCE CENTERS ESTABLISHMENT

Рассматривается вопрос управления знаниями. Выявлена актуальность создания на предприятиях единых центров сбора, систематизации, распространения и приумножения знаний (центров компетенции). Дано понятие и выделены основные типы центров компетенции. Изучена специфика формирования центров компетенции на примере ОАО «ЛУКОЙЛ».

The article considers knowledge management. The importance of establishing united centers for collecting, organizing, distributing and increasing knowledge within the companies is brought to light. These centers are called competence centers (CC). The concept and the main types of CC are defined. The specific features of competence centers establishment are described on the example of the international LUKOIL Company.

Ключевые слова: центр компетенции, бизнес-сегмент, информационная система управления, проблема, бизнес-решение, ОАО «ЛУКОЙЛ».

Keywords: competence centers, business segment, information system of management, problem, business decision, international LUKOIL Company.

Современная экономика характеризуется процессами, требующими оптимизации использования знаний – специфического ресурса производства и источника инноваций. Управление знаниями как особый тип менеджмента все больше интересует руководителей компаний.

В нынешних условиях речь идет об интеграции процессов, знаний, экспертов, о быстром доступе к этим ресурсам и об эффективных ИТ-коммуникациях, что важно как для руководства компании, так и для специалистов,

клиентов, партнеров. И здесь значение имеет связь людей, создающих знания, совместный результат их деятельности. Центр компетенции (ЦК) – это особая структурная единица предприятия, которая контролирует одно или несколько важных для компании направлений деятельности, аккумулирует соответствующие знания и ищет способы получить от них максимальную пользу [1]. Основная цель таких центров – углубление и расширение компетенции и непосредственно связанных с ней результатов практической деятельности в области автоматизации.

Следовательно, одна из основных функций центра компетенции – обеспечить специалистам связь друг с другом и предоставить доступ к необходимой информации. Свободное владение информацией невозможно без аналитических операций. Функционал ЦК покрывает такие информационные аспекты, как: анализ системотехнических решений, принимаемых конструкторами в интересах повышения эффективности выполняемых работ; анализ технического состояния и организации применения систем и средств управления.

Итоговой функцией ЦК является выработка рекомендаций по использованию в создаваемых средствах и системах связи и управления передовых инновационных технологий. Центр компетенции выполняет задачи, связанные с накоплением знаний и обменом ими в той области бизнеса, где предприятие имеет преимущество [2, 3].

Типы центра компетенции. Наиболее известны четыре типа центров компетенции, призванных совершенствовать процессы в компании, филиалы которой могут быть разбросаны по всему миру (сегодня такая работа невозможна без использования ИТ). Суть деятельности ЦК каждого из этих типов определяется главной функцией:

1. Накопление передового опыта. Основная задача этого подразделения – собирать, формализовать и распространять на предприятии и его филиалах образцы лучшего опыта (best practices). Специалисты центра определяют и описывают общие процессы, составляют технические рекомендации и стандарты по их использованию, разрабатывают программы управления изменениями в процессе интеграции. Это могут быть эффективные методики продаж, работы с клиентами, предоставления консалтинговых услуг, процессы разработки продукта, управления проектами, использования информационных и других технологий.

2. Разработка технологических стандартов. Данный центр компетенции также собирает знания, которые имеют технический характер, в частности касаются разработки программных продуктов, технологий, оборудования. Цель состоит в стандартизации процессов, разработке программного обеспечения и выборе компьютерного оборудования, создании единой технологической платформы и связанных базах данных.

3. Распределенное обслуживание. Задача данного подразделения – оптимизировать использование ресурсов командами, участвующими в проекте. Такой тип центра компетенции считается более сложным, чем два предыдущих. Персонал поддерживает многочисленные инициативы по управлению знаниями, включая обучение по продуктам, технологический бенчмаркинг, управление метаданными, оценку программного обеспечения.

4. Централизованное обслуживание. Это подразделение управляет интеграцией процессов и данных. Цель – обеспечить глобальный обмен знаниями персонала в общеорганизационных масштабах и повторное использование этих знаний. Центр сопровождает множество проектов, обеспечивает развитие ресурсов, качество данных, разрабатывает требования и стандарты к информационным и техническим подсистемам, способствуя обмену знаниями на предприятии и повторному их использованию в новых проектах. В перспективе разработки данного типа центра компетенции могут быть выставлены на продажу [4, 5].

Процесс нормирования центров компетенции на ОАО «ЛУКОЙЛ». К началу 2000 года компания ОАО «ЛУКОЙЛ» превратилась в многочисленную и неповоротливую компанию, бюрократические издержки тормозили процесс обработки информации и принятия решений. Была осознана необходимость преобразований, появились стандартизированные отделы:

- бизнес-сегмент «Геологоразведка и добыча»,
- бизнес-сегмент «Переработка»,
- бизнес-сегмент «Сбыт».

Неспецифичные виды деятельности были переведены на аутсорсинг, например, «ЛУКОЙЛ-ТРАНС», «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» и др.

ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», являющийся дочерним предприятием ОАО «ЛУКОЙЛ», также произвел стандартизацию бизнес-направлений. Уровень специализации привел к тому, что образовались специализированные рабочие группы, которые сначала назывались проектными офисами. Само понятие «проектный офис» [6] не прижилось в компании, поскольку являлось слишком общим, не отражало основную специфику деятельности нового подразделения и противоречило общей стратегии компании. В связи с этим появилось название «отраслевые центры компетенций». В каждом из бизнес-сегментов сформировались ЦК (рис. 1), а именно:

- НГДО – нефтегазодобывающее общество (для бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»);
- НП – нефтепереработка (для бизнес-сегмента «Переработка»);
- НПО – нефтепродуктообеспечение (для бизнес-сегмента «Сбыт»).

На момент формирования центров каждый специалист ЦК знал бизнес изнутри, так как поработал внутри предприятия и был специализирован в своей отрасли. В каждом ЦК есть штат системных аналитиков, которые фиксируют информацию из внешних источников и приводят ее в соответствие одной системе стандартов.

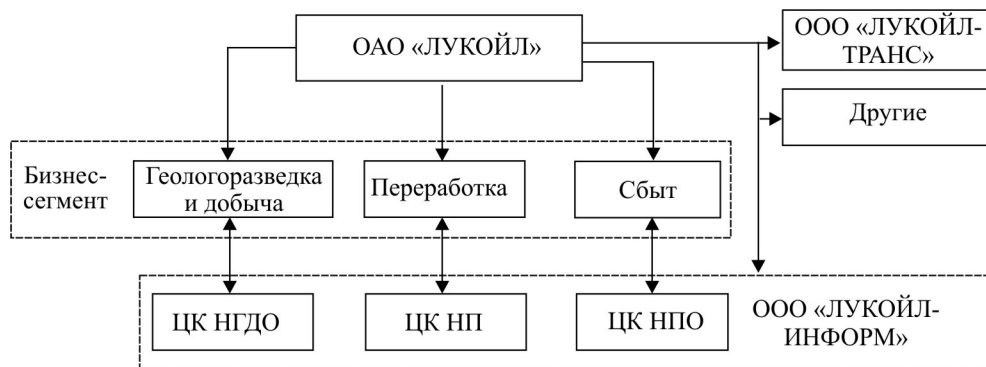


Рис. 1. Структура взаимодействия ЦК с группой компаний ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2000-х гг.

Функция ЦК – создание единой системой обработки информации и централизации (единый регламент, стандарты, программное обеспечение); открытый доступ к информационному пространству. Организация центров компетенции позволила ОАО «ЛУКОЙЛ» детализировать и упростить получение информации, однако это породило несовершенство внутренних коммуникаций между отделами. ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» стало второй по численности сотрудников компанией после ОАО «ЛУКОЙЛ» (головной офис, г. Москва) среди группы компаний ОАО «ЛУКОЙЛ». Было принято решение трансформировать громоздкую структуру.

В результате появилось множество дочерних (сервисных) компаний ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». В настоящее время дочерние компании ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» работают на без тендерной основе (рис. 2).

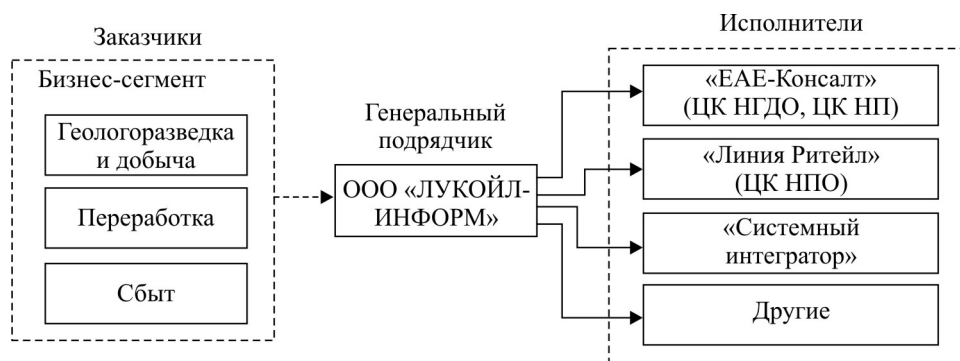


Рис. 2. Действующая структура взаимодействия ЦК с группой компаний ОАО «ЛУКОЙЛ»

На данный момент ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» является генеральным подрядчиком по информационно-технологическому обслуживанию группы компаний ОАО «ЛУКОЙЛ», тем самым концентрируя функции основного заказчика для всех сервисных компаний.

В новой системе ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» ЦК находятся в нескольких дочерних (сервисных) компаниях ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», а именно: «ЕАЕ-Констант» (ЦК НГДО, НП) и «Линия-Ритейл» (ЦК НПО).

Любая компания-заказчик группы предприятий «ЛУКОЙЛ» обращается в компанию ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». Бизнес-процесс представлен в виде следующих этапов (рис. 3):

1. Инициатива заказчика (обращение возможно с любого уровня должности через интернет в программе Service Desk).

Инициатива заказчика регистрируется в системе Service Desk (стандарт ITIL). ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» принимает заявку и перенаправляет ее в зависимости от специфики в соответствующее дочернее предприятие. Любая заявка пользователя регистрируется в этой системе, производится ее оценка. Если она не имеет отношения к развитию бизнеса в компании в целом, такое обращение не требует глобального согласования и решение принимается внутри ЦК.

2. Согласование. Если проблема требует изменения бизнеса, то происходит процедура согласования с главным офисом компании ОАО «ЛУКОЙЛ».

3. Принятие решения. Главный офис компании имеет свой ЦК, который осуществляет внутреннюю оценку проблемы и выставляет готовое решение для исполнения ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ».



Рис. 3. Бизнес-процесс ЦК

Динамическая модель тактики и стратегии работы центра компетенций. Внутренняя структура модели ЦК (на примере ЦК НПО) создана в соответствии с основными стратегическими целями и задачами компании ОАО «ЛУКОЙЛ» (рис. 4). Она включает в себя следующие составляющие: центр сопровождения, аналитическая служба, исполнительная служба.

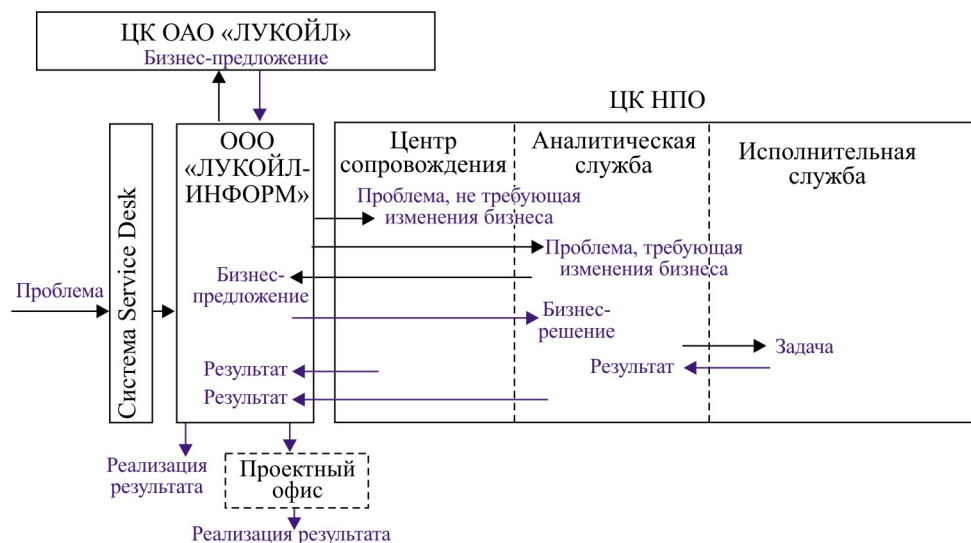


Рис. 4. Внутренняя структура модели центра компетенций на примере ЦК НПО

Функции подразделений ЦК:

1. Центр сопровождения (ЦС) – обрабатывает заявки, поступающие через Service Desk (стандарт ITIL), отфильтровывая заявки, не связанные с изменением бизнеса.

2. Аналитическая служба – получает проблемные заявки, требующие изменения в бизнесе компании-заказчика. Формирует и отправляет бизнес-предложения по данным проблемам в ЦК ОАО «ЛУКОЙЛ» (г. Москва) через ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». ЦК ОАО «ЛУКОЙЛ» обрабатывает предложение и выдвигает бизнес-решение. Бизнес-решение отправляется в аналитическую службу через ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ».

3. Исполнительная служба – специалисты по информационным технологиям (программисты, тестеры, специалисты обучения пользователей) получают задание от аналитической службы и исполняют бизнес-решение. Контроль работы данной службы осуществляется руководителем подразделения и специалистами аналитической службы.

ЦК ОАО «ЛУКОЙЛ» на основании общей стратегии предприятия может согласовать решение либо видоизменить его для этапа внедрения, после чего передает решение в ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ».

Нужно отметить, что создание центра компетенций требует большой работы и значительных вложений ресурсов. Для принятия решения о создании центра компетенции необходимо провести мониторинг организационной культуры предприятия, оценить существующую политику и процедуры.

Если результаты диагностики показали, что компания, с одной стороны, обладает достаточными свободными ресурсами для создания единой технической базы управления знаниями, с другой – испытывает острую внутреннюю потребность в компетентных кадрах и, главное, в системе их подготовки и воспроизводства, то можно считать потребность в центре компетенции назревшей.

Список литературы

1. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций: пер. с англ. – М., 2005. – 384 с.
2. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и К°, 2013. – 200 с.
3. Miller G.J., Bräutigam D., Gerlach S.V. Business Intelligence Competency Centers. – John Wilry & Sons, Inc., 2012. – 256 с.
4. Духнич Ю. Центр компетенции [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smart-edu.com/tsentr-kompetentsiy.html> (дата обращения: 12.12.2013).
5. Специализированный сайт Центра компетенции компании «Теко». – URL: <http://ccfiles.ru/about> (дата обращения: 12.12.2013).
6. Официальные сайты ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». – URL: <http://lukoil-inform.ru>; <http://lukoil-inform.ru/main/default.asp> (дата обращения: 12.12.2013).

Получено 1.02.2014

Шилова Мария Александровна – магистрант, ПНИПУ, ГумФ, гр. МИ-12мо, e-mail: m.shilova88@gmail.com.

Галимов Ринат Мунирович – магистрант, ПНИПУ, ГумФ, гр. МИ-12мо, e-mail: [rin.galimov@gmail.com](mailto:rln.galimov@gmail.com).